

Title	日本的経営の不自由：経営家族主義からの脱却を阻むもの
Author(s)	金子, 毅
Citation	聖学院大学総合研究所紀要, No. 47
URL	http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/repos/modules/xoonips/detail.php?item_id=2194
Rights	

聖学院学術情報発信システム：SERVE

SEigakuin Repository for academic archiVE

日本的経営の不自由

——経営家族主義からの脱却を阻むもの——

金子 毅

はじめに——家族主義としての日本の経営

かつて世界中から戦後の奇跡的復興、さらにはオイルショックなど世界的な不況下においても頑として衰えぬ日本の原動力を絶賛した言葉が存在した。だがこの「日本的経営」なる言葉は相変わらず先行きの不透明な平成不況という現況下では、揶揄するような形で用いられている。なぜなら、その根幹に潜む「家族主義的経営」が弊害の要因とされてきたからである。確かに現在では日本の経営を見限り、個人企業主、あるいは企業内でのベンチャービジネスなどの離脱傾向もうかがえる。だが、大半の企業では組織の再構築をリストラと称し、不採算部門の切捨てと人員削減にあぐら、親であるはずの経営陣そのものは退陣させることも殆ど見られない。あたかも親が子たる労働者をいとおしむことなく、不必要となれば容赦なく切り捨てその企業の態度は、到底「家族主義」という形容からはほど遠い。このような「日本的経営」と「家族主義」との乖離にはいかなる要因が存在したのであろうか。

本稿では日本的経営論の推進役を果たした間宏の論を解体しつつ、その構築過程を時代的に検討するとともに、欧米

の「温情主義」との「比較」を通じ、これを「家族主義」へと傾斜させた要因を、後述する「ハイブリッド」という概念を援用しつつ説明を試みることにしたい。なぜなら、この経営をめぐる「温情主義」による「家族主義」の時代的推移の姿にこそ、日本の経営を否定しつつも、その根幹を変更させることなく未だ経営態度を頑ななものとしてしまう、いわば不自由さという経営をめぐる本質が投影されると考えられるからである。

1 特殊論としての日本的経営論

J・C・アベグレンの著書『日本の経営』の刊行（一九五八年、ダイヤモンド社）を嚆矢として、経営家族主義は産業社会学や労務管理史などの分野で活発に議論されるようになった。つまり一九六二（昭和三七）年頃より、日本の企業経営が前近代性の温存によって成功したというアベグレンの指摘に対し、その適否をめぐる議論や、むしろこれを日本的な経営に一貫して見られる普遍的な形成原理として分析する議論が沸騰し始めたのである。これは一般的には「集団主義」と概括される。

尾高邦夫は、日本の経営の基礎となる集団の特性として、「成員個々人の生活欲求のほとんどすべてがそのなかで充足され、また集団運営上の重要な意思決定に関しては個々人の自発的な参画がある程度まで許されているような、融和的、共存的なゲマインシャフト」（傍点・金子）と述べている（尾高、一九八四・七三）。そして、この規定から導き出されるのが「全体的秩序の存続繁栄と集団内生活の全体的な安寧幸福を、そこにおける成員個々人の能力発揮や個人的欲求の充足に先んじて重要視する価値志向」（尾高、一九八四・六六）としての集団主義であり、日本の経営とは、こうした「集団主義の価値理念を近代的な企業その他の組織体に適用することによって形成されたわが国特有の人事労務

慣行の体系」(尾高、一九八四・六五)であると説明する。そして経営家族主義はこの集団主義に包括されるものとして位置づけている。

この経営家族主義という概念を中心に日本における経営の歴史的展開過程を分析したのが間宏である。間は労働運動の高揚の中で生じた経営家族主義への社会的批判に対し、まず労使一体的な経営の正当性を根拠づける概念として、資本金や経営者の側から策定されたものと見なす立場に立つ。換言すれば、経営家族主義とは日本に元々あった普遍的な経営原理というよりは、むしろ歴史的必然として構築された「商業という営利活動と、家という集団永続の行動とが同居」した日本的な経営戦略として捉えられるとする(間、一九七二・一九)。ゆえに、その理念は労使の対立を超えて企業の一体化を図るとともに、企業の内部と外部に対する従業員の一致した態度決定を促す機能も有するという。この点について、彼は次のように述べている(間、一九七二・九〇―九一)。

企業の内部では、資本金・経営者が、従業員の行動を経営目的に向かって方向づけ、それを披露することにある。そればかりでなく、企業外部に対しては、彼らの経営行動が社会的にみていかに正しいかを、明らかにし、それによつて、外部の人々の理解と協力をえることである。(傍点・金子)

そうした態度は「ウチ(＝「内輪の人間」と見なされる人々・金子注)における強固な団結、ソトに対する強固な対抗意識」を生じさせることで、企業の業績向上に利用され、「同業他社に負けるな、同企業他工場に負けるな、同工場他職場に負けるな」という形の、集団業績向上策」を生み、具体的には「銀行の預金獲得や保険の契約獲得、自動車の販売台数競争などサービス、セールズ関係の業種でそれが多く見られ、工場でも提案制度や安全運動などに、この種の刺激が活用」されたという(間、一九七二・九二)。そして、このようなウチの団結により効力を発揮した経営家族主義

を「家族的美風」と捉え、その創始は不明としながらも、おそらくは大正中期以降、ドイツのクルップ製鋼社やアメリカの金銭登録会社など、欧米における管理施策の紹介によるところが大きかっただろうと推測する。とりわけその普及に当たってはそこに内在する「温情主義 paternalism」という思考が関与していたと、間は考える。すなわち、この温情主義なる思考はこれまでの経営の延長上に位置するものではなく、そこには労働者に対し、その生活に対し、主体的に配慮しようとする資本家や経営者側の好意的な姿勢が関与している点を述べる。だが一方で、「資本家・経営者自身が主観的にそう考えているのであって、被傭者にとつては迷惑な場合もありうる」（間、一九七八・四四）とも添えている。この言葉からは温情主義が効果を発揮するか否かは雇用者の労働者への姿勢如何に関わる点が示される。すなわち、雇用者側のいわば「自分の与えたいように与える」という一方的な姿勢が、本来の人間的な温かみを持った感情に端を発する温情主義に対し、逆機能を生ずる可能性を示唆しているのである。

だが、温情主義の普遍性という点に思いを致す時、我々は次の問題に気付く必要がある。それは温情主義が労務管理を目的とした外来理念であるという点である。つまり「土着の思想」を土台として、その上に外来の管理手法や知識を摂取し、援用した理念型としてのハイブリッド（異種混浴）という論点からこの理念の構築過程を捉え直す必要がある。そしてそこには外来理念の翻訳を通じた自文化による理解を介した「多重的な文化の異種混交性」に基づく「翻訳文化」の問題が存し、それがあある理念を移入の過程で「似て非なる」ものへとねじ曲げてしまうシステムとして作用している（金子二〇〇九a..四三―四四）。そこで先ずは、欧米における温情主義の実体を把握しておかねばならないと考える。そこからは欧米の「家族主義的経営」の本質が浮き彫りにされることになろう。

2 欧米における家族主義との微妙な温度差——温情主義と恩情主義との懸隔

(1) 欧米における温情主義

欧米の資本主義の成立過程には、温情主義のみならず、マックス・ヴェーバーの言をまつまでもなくプロテスタンティズムの思考の関与も認められる。筆者は先に自動車王国と称されるアメリカの黄金期をコンベア方式という新たな生産様式を通じて経営の範を築き上げてきたH・フォードを中心に、二〇世紀前半のアメリカにおける家族主義的経営とプロテスタンティズムとの関連を論じた。そしてそこには「信者としての経営者の意向に本来中心となるべく教会が引きずられる」経営のあり方、すなわち元来の宗教性が空洞化し、そこから道徳性だけを乖離させた「ねじれたプロテスタンティズム」による「経営宗教」の働きを指摘した（金子、二〇〇九b・五〇）。

フォードの経営は、先に指摘したような「自分の与えたいように与える」上から目線に立つものではなく、「相手が与えられたいように与える」という主体的な「奉仕」の姿勢を理念上貫くものであった。フォードは、奉仕とはすべからず価値合理的なものであるべき、と主張する。すなわち、その報酬を当てにせずに行うという奉仕への態度は「誠実さ」の裏づけとして表現される、と説明する。

向上が仕事に向けられないで、仕事以外のことに向けられる場合、悪魔（過ち）が現われるのだ。（中略）もし人が自らの仕事の質に自らの将来を託す誠実さをもつならば、報われるチャンスは大きい。／誠実さの

強さは、それ自体報われるのを期待しないところにある。報われるのを求めるのではなく、それ自体で価値のあることを求めるのだ。(フォード、一九二二(二〇〇〇)・三四二―三四三 傍点・金子)

ゆえに、奉仕に当たっては誘惑を抑制するだけの「誠実さ」を持つて行わねばならない。労働が「誠実さ」を欠如し、奉仕に振り向けることのない目的合理的な行為へと墮した際に、たちまち「悪魔(過ち)」がその姿を現す。そこには自らの経営上の失策の要因を誘惑に陥った憐れな人間の行いに帰し、そうしたまなざしを積極的に肯定しようとする姿勢がうかがえる。フォードは一九二二年、一九二九年の自著の至るところで「だから目覚めよ」と繰り返し主張している。

この「目覚めよ」というプロテスタント信者に向けられた強烈なメッセージ性は「安心の状態にまどろもうとするベクトルから身を引き剥がそうとする傾向」から発されたものと考えられる。なぜなら、これはカルヴァンの『キリスト教綱要』I(仏語訳)の「第四章 信仰に関して」中の「使徒たちのシンボルに関する説明と定義——信仰とは、神の意志に関する知識である。その知識は確実なものであり、様々な試練にさらされながらもより明らかなものとなり、神への恐れと両立するものである」で述べられている「信仰者は自分自身の疑念と闘い続ける戦士でなければならない」(傍点・金子 和訳は宗教学の太田俊寛氏の指導による)という主張とまさしく合致する(J. CALVIN, 1911: 194)。

新たな罪の生産者となっているのか否か、換言すれば、救いから遠ざかっているのか／近づいているのか、いずれとも判断しかねる自己を絶えず責めさいなむ緊張と不安に彩られた日常生活、その渦中でも価値合理的に労働を保持し続ける、これこそまさに自分自身への疑念に対し、信仰を以って闘い続ける「戦士」という形容に相應しい態度と言わざるを得ない。だが闘いにはそれ相應の「備え(準備)」もまた信仰上、不可欠となる(金子、二〇〇九b・五〇―五一)。この備えとしてフォードが提起したのが、まさしく弱者というステイグマを一方的に付与し、働く能力のある

人々（身体障害者も含む）の労働への主体性を奪い去る「慈善」ではなく、「奉仕 service」による実践であった。ただし、これには難関が待ち構えていた。たとえ働く機会を均等に与えるという「奉仕」が経営者側の善意（温情）から出たものであったとしても、その善意が肝心の労働者の仕事への恐怖や不安を取り除かねば意味をなさないのである。そこで不可欠となったのが、この善意を労働者の勤労意欲へと誘導させる手法の考案であった。だが後述するように、フォードの経営的態度は資本主義の成立与件との根本的な矛盾を露わにすることとなった。その手法とは、会社を家庭との類比関係において捉えることであつたが、そこには無駄を防ぐことで経営能率の達成を社員に合理的に説明する意図が存在していたようである。この点は次の文章から察せられよう。

家庭は小さな会社のようなもので、懸命な見通しを必要とし、支払い不能を生じるような無駄を抑える賢明さが必要なのだ。（フォード、一九二二（二〇〇〇）…五六一）

その賢明さを図るバロメーターとされたのが、円満な家庭状況であり、これは次のように説明される。

会社の中でも、家庭内に不和のある人と家庭が円満な人とは競争にならない。会社や事業での失敗が、家庭内の不和といかに深い関係にあるかを示す極めて興味深い社会的調査結果がある。社会的に成功しようとするならば、まず家庭の営みに成功しなければならない。（フォード、一九二二（二〇〇〇）…二八三 点・金子）

家庭的円満が失敗＝災害からの防御、すなわち円満な会社経営へと結実するというならば、その社会的基盤とはまさ

しく家庭である点を示唆する。次の談話ほど家庭と経営との密接な関連を雄弁に物語るものはないだろう。

朝家を出る前に奥さんと喧嘩したとすれば、一日中仕事が巧くいかないものだ。それは奥さんについても同じ事だ。家に帰って仲直りをしなければならぬ。夫婦が不仲では何事も巧くいかないものだ。不機嫌な状態であつて家を出てきた日とはすぐに判るものだ。精神的な乱れは、その人の態度に表れる。人としての調和に欠けるのだ。／鉄道会社の経営者は、機関士が家で癩癩を起して仕事場に来て、機関車を走らせたなら、どんなに危険であるか、實際目にしたものだ。機関士を帰宅させ、奥さんと仲直りするまで、汽車を運転させないのが、一番の安全対策なのだ。／心の状態が顔に出なければ、その人の仕事振りを見ればそれは解るものだ。仕事振りがおかしいのだ。心が平静でなくては、誰もまともな仕事などできるものではない。（フォード、一九二二（二〇〇〇）：二三九 傍点・金子）

このことは公的空間としての会社が、家庭という私的空間を包摂する機能を得た点を示唆している。確かに家庭とは私的な場であると同時に、日々の聖書の講読と祈りによる家族的交わりを通し、信仰の自己確認を行うために教会という外にも開かれた場である。また教会は自身の働きの場とも直結する。だが働きの場＝会社と家庭との関連は聖書のどこにも記されていない。だから、一見日本的な家族主義的経営を思わせる思考は、到底聖書から着想を得たものとはいえないだろう。筆者はこの点をもつて、「ねじれたプロテスタンティズム」による「経営宗教」の存在を措定した訳である。

以上の論点は一九二二年に善意へと誘導する奉仕の根幹として、フォードによつてすでに提示され、同年には著書『今日及び明日』も刊行された。

フォードイズムと呼称される経営形態による成功は第一次大戦以降の資本主義の原動力と目され、フォード社は彼の指導のもとにこれを西欧各国へと普及させていった。

遅ればせながら日本からもその経営の秘訣を学ぶべく何人もの経営者が訪れたとされる。先に述べた著書『今日及び明日』が早くもその五年後に邦訳されていることがこれを証している。

だが残念ながら、現場実践の状況についてまで詳細に記述した資料は極めて少ない。とはいっても、日本から一九一九年（大正八）年にやってきて、本来は企業職員という立場にありながら、フォード社の職工となった経験を持つ人物がいる。一九一九年といえば、フォード社は第一次大戦の軍用生産からようやく解放され、リバー・ルージュ工場を中心に本格的な自動車生産を再開した時期である。それゆえ当時の活気に満ち溢れ、それだけにより災害も多いと想定される過酷な現場経験をした人物の目を通した見聞録こそ、現場における「奉仕」の状況を再現するに相応しい資料といえるだろう。その人物とは住友伸銅所の三村起一で、わずか二ヶ月間とはいえ職工生活を体験し、それを『備忘録』として残していたという（金子、二〇〇九b・六二―六三）。

一方、奇妙なことに、『今日及び明日』の記述では経営者側による善意の実践の必要性は説かれても、これまで述べてきた「善意からの奉仕」という問題は抜け落ちている。

この問題を考えるためには、日本における温情主義の成立過程に着目しておく必要がある。そこで再度、間の言に耳を傾けることにしよう。

（２）日本的なハイブリッドとしての温情主義

間は、経営家族主義とは「研究者が当時実際に行なわれていた経営理念や管理施策から、理想型的に概念構成したも

の」と指摘する（間、一九七八・四五）。彼の記述からは一枚岩的な「家族主義的経営」しか察せられないが、筆者はこれをもとに以下の論点からそのプロセスを考察し、あえて間の記述の解体を試みることにしたい。そこからは「経営家族主義」の根底的な欧米のそれとの乖離を読み取ることが出来るからである。第一に家族主義、および主従関係からの温情主義、第二に主従関係の家族主義からの統合、第三に恩情主義としての理念的統合である。

① 家族関係と主従関係との並存

家族関係と類比させた経営形態は早くも一九二〇（大正九）年起業の鐘紡の事例に見て取れる。その創設に寄与した武藤山治（一八六七～一九三四年）による「大家族主義」がそれである。しかし注目したいのは、一八八五（明治一八）年から二年間のアメリカ留学中にタバコ製造場の見習い工をしながら苦学した経験や、帰国後のドイツ系貿易会社での勤務経験といった彼の履歴である。上述した欧米における管理施策の紹介がなされる以前に、武藤はすでにこれらを体験していたのである。以下の抜粋は、武藤がアメリカから帰国した後、東大法学部において、「資本家の雇人より見たる社会及び労働問題」と題して行つた講演録の一部である（鐘紡営業部、一九二四・六九―七〇）。

吾国の家族制度の西洋と異なる美点は、各人其能に應じて働き総て温愛の情を基とし、其中に尊敬及犠牲の精神が充ちて居る点にあります。如何なる過激思想を抱くものも家族内に於ける恩愛の情を非とするものはありませんまい。して見れば問題は吾国の家族制度の如き、一家内の親密なる各個の間柄が之を社会全体に推及せれば何人も満足する。……（中略）……私の労働問題の上に必要なりと主張する温情主義は一家族の間に存在する温情を雇主と被傭者との間に実行することが相互の爲め最も有益であり、必要だと唱ふるに過ぎませぬ。（傍点・金子）

一方、主従関係と類比される思考もまた見出される。実際、「温（恩）情主義」という語彙が使用されてきた変遷をたどると、それが工場法の制定をめぐる論争の過程で頻出するようになった点がかがえる。この労使協調的な考え方は、進歩的な知識人であった官僚たちの認識にも修正を要請することになった。事実、鉦山などを中心に暴動が続発しており、その対策の一つとして提起されたのが「労使協調」という思考であり、一九〇七（明治四〇）年にはこれをスローガンとする「社会政策学会」が設立されるに至った。

このような動向を反映するかのように同年、志村源太郎（農商務省商工局長。日露戦争後に日本勧業銀行副総裁）は、「資本主の手心を以て主従の関係を利して円滑なる調和策に出づるに如かざる」点を強調する（志村、一九〇七・一六）。また高橋義雄（三井鉱山理事長）もまた「雇者被雇者間の関係は金銭問題の他、主従の関係を保たしめ両者の情誼的關係をして益々密接ならしむるの要」（傍点・金子）を強調している（高橋、一九〇七・一八一・一九）。

② 家族主義による主従関係の統合

しかしながら、全く異なる考え方をする莊田平五郎（三菱長崎造船所支配人を経て、三菱合資会社監事を歴任）のような者も同年には存在した。彼は、労働者の地位や人格に対する雇主の側の尊重を強調した。それは先に述べた欧米的な「奉仕」からの「温情主義」という知見とはおよそ逆のベクトルへと帰着させる端緒となった。すなわち、一九一〇（明治四三）年、「工場法制定の理由如何」と題する論文で、以下のように述べている（莊田、一九一〇・一六）。

我国に於ては古来特有の美風とも称すべき『主従関係』なるもの……（中略）……厳として存在し、嘗て歐洲諸国に存在したるが如き薄弱なるものにあらざるなり、而して此主従関係なるものは根柢を家族制度に

発し、家族制度の崩壊せざる以上、消滅せざると共に、又此關係あるが故に、雇主は被傭者を愛し、被傭者は主人を敬し、相依相助けて工業上の平和を保持するものなり、然り而して假令法律上人には上下の差別なしとするも、而かも人生れながらにして、賢愚、勤怠、精不精の差別ある以上は、事実に於て、雇主、被傭者の關係は消滅すべくもあらずとせば、彼主従關係は努めて之を保持し、助長し、以て工業上の平和を図らざるべからず。(傍点・金子)

確かに、当時の労使關係において温情主義を語る際に、「主従關係」というモチーフはすでに明治末期には存在したが、それは主従關係の家族主義との結合によつて成立したと捉えられよう。

ところで、労働者を「家族的」に扱うことを経営上重要と見なす視点は既に一九〇三(明治三六)年に提示されており、間は具体的にアメリカ南部の綿工業の事例を取り上げた梶尾孝之亮の文章を次の引用で説明する(間、一九七八・四九)。

向ふの職工は其の性質が職工的でない。寧ろ家族的であつて自分の家で仕事をする様な気で働いて居る。

即ち、兄も住つて居れば弟も居り、母親も居れば妹も居ると云ふ様な風で家族団欒の中に紡績へ住つて仕事をして居る。故に英吉利とか又は亜米利加北部などと違ひ『ストライキ』をやることが極めて少い。

だが、この引用文だけでは職住一体的な家族的な経営の外形的な説明に留まり、前節で述べてきたような家族的経営のあり方の内実、すなわち個人と宗教との関連に支えられた経営的な内実にまで肉迫し得るものではない。このように家族的な経営とそこに内在する個人という存在に対する認識のズレを等閑視したまま、「主従關係の家族主義的結合」

という問題を前提として温情主義に対する議論が進められていくことになる。

③ 恩情主義としての理念的統合

大正初期に入ると、鈴木恒三郎（古河鋳業日光電機精銅所の所長）のように、温情主義の導入を職工に対する労務管理政策として積極的に奨励する人物も出現した。間は企業における「温情主義」の採用の創始は不明としながらも、鈴木が自身の職工優遇策をこの名称で呼んでいたことを指摘している。そして鈴木が同社退職後の一九一五（大正四）年に『労働問題と温情主義——一名温情主義の実験と其反響』（用力社）と題する著書を出版したことが契機となり、各企業での「温情主義」という語の採用が一般化されたのではないかと推測している（間、一九七八・四五⁽¹⁾）。以下は前記した著書に見られる「温情主義」の説明である（鈴木、一九一五・二）。

私は従来、我が国の美風である、温情主義の關係、例へば手近い話が、下女を劬り家族の者のやうに何呉れと心に掛けてやり、年頃になれば縁組の心配もし、相当の相手方を見附けて筆笥の一棹も持たせてやると云ふ、斯かる温情の心持で主人があればある程、女中の方でもその積りになつて、勤めて居る中は勿論一生懸命に骨身を惜しまず忠義に働きますれば、片附いた後でも折々尋ねても来る。又主家に何事がある時などは喜んで手伝ひもすると云ふ美は、しい利欲を離れた温情主義の良習慣はぜひ保持して行きたいというのが私の願ひである。（傍点・金子）

ここには前記した「主従關係の家族主義的結合」の経営上の理念的な結実の姿がうかがえる。だが、同時に温情をめぐる意味的な変質もまた看過してはならない。すなわち、労働者からの見返りを期待しての温情であり、そこには欧米

的な「奉仕」そのものを志向する価値合理性を見出しえない。言い換えれば、日本的な温情とは、目的合理性に縁取られた経営理念であり、そのために外殻として要請されたのが「主従関係の家族主義的結合」なのであった。

この「主従関係の家族主義的結合」を志向目的として温情を施すという新たな理念は、やがて企業や業種を超えた公的なものとして形作られて行く。現に、工場法の立法化を推進した岡実^{（まこと）}は一九一七（大正六）年の著書で、「職工使用人ニ対シテ博愛仁慈ノ本義ヲ守リ『王道』ヲ以テ勝利ヲ永遠二期セムトスルモノ比較的二多カラザル」という認識を抱く経営者の現況に鑑みて、「我国道徳の基本教タル四書」に則り、「工場ヲ精神的ニ管理スルノ要訣」として「之（金子注・職工）ヲ自分ノ師弟ト思ヒテ恩愛ノ情ヲ推シ及ボ」し（傍点・金子）、「職工ニ対シ經濟上ノ劣者ヲ保育扶掖スルノ態度ヲ以テ出来得ル丈寛大ノ大度^{マヤ}ヲ以テ之ニ接」すべきことを説いた（岡、一九一七・九四一―九四九）。岡の立脚点は「四書」、すなわち儒教道徳における「恩愛ノ情」なのであった。

そこからは、欧米の管理施策である「温情主義」が次第に日本的な経営理念へと変質を遂げ、そこに実体としての「主従関係の家族主義的結合」へと昇華されていく状況が見出される。したがって経営手段としての日本的な「美点」（武藤）も「美風」（鈴木）も、「温情主義」が近代的な経営理念に接合されたハイブリッドの結果と見なすことができるだろう。そして、これらは両者が取った各々の労務管理政策そのものであったといえる。その意味で、温情主義とはまさに時代との連動のもとで生み出された経営理念であつた。

それではアベグレンの影響から高度成長期における経営家族主義の有力な論客となつた間自身は、温情主義をどのように捉えていたのだろうか。それは武藤との対照性から最も鮮やかに照射される。すなわち「一家族の間」というヨコの関係を「温情主義」によって「雇主と被傭者との間」にまで敷衍させた武藤に対し、間は、経営家族主義における人間関係を儒教的なタテの人間関係、すなわち「オヤ・コ」、さらには「家」を媒介とした祖先祭祀に至るまで、実に多面的な類比を展開させていく（間、一九七一・九二―九四）。

儒教思想以来の伝統として、集団の理想像は家族に、タテの人間関係の理想像はオヤ・コ（とくに父と子）に求められてきた。たとえば、国家もまた『家族国家』であることが、世界に優越している理由であると主張され、天皇と国民とはオヤ・コの関係（天皇の『赤子』の考え方）で捉えられた。……（中略）……労使関係についてもオヤ・コの温情関係こそが、もつとも望ましいあり方だと考えられ、そして日本の経営には、実際にこうした家族的美風が強く見られ、それゆえに価値がある、と主張された。……（中略）……企業も一種の大家族だ、あるいはそうするのが善いとする考え方、これが経営家族主義の理念であり、この経営理念こそが、戦前の集団主義的経営を特徴付けていたのである。家族制度の理念は、このように暖い感情の融和と、家の永続のための厳しい禁欲や統制という二つの観念によって成り立っていたが、両者のうちでより重要視されたのは後者であり、そして戦後の改革が対象としたのもまた後者であった。（傍点・金子）

これはむしろ「主従関係」というタテの関係を強調した荘田や鈴木の議論に近く、また「家の永続」を重視する儒教的傾向という点では岡の議論とも通底している。あるいは岡の著書より数年前に刊行され、日本文化特殊論として大きなインパクトを与えた中根千枝の『タテ社会の人間関係』（一九六七年、講談社現代新書）に影響された部分も少なくないかもしれない。

しかし岡の主張は、「家族的美風」とされる温情主義を介した心理的統合の側面を、経営家族主義の特性として重視するあまり、その解釈が本質主義に傾注しているという印象を否めない。そこには、「主従関係の恩情主義」（明治期）から「家族関係の恩情主義」（大正・昭和期）へ、という時代的推移が見られるというが、この二種類の温情主義は「使用者側の被傭者に対する配慮」として恵む、情けをかけるといった「施恩と報恩という『恩』意識」がその根底に

あるという意味では、本質的に同一と見なせるからである（間、一九七八・四四―四五²⁾）。もつと言うなら、経営家族主義とは先述したように「（研究者が）理想型的に概念構成したもの」と本人も認めているように、彼の議論は理想主義的ですからある。その根底には経営戦略という実際の側面よりも、日本文化を特殊なものとして積極的に美化するまなざしが潜んでいるようにさえ映る。

（3）社会科学としての経営家族主義

それでは現実問題として、なぜ雇用関係が家長と従者、さらにはオヤとコの関係性へと置換されることで、「温（恩愛の情）」を擬制化された家族に注ぎ込むような経営システムが必要とされるようになったのか。

この問題について労使関係論の兵藤釗^{つとむ}は、「日露戦争を通じて重工業大経営の労働者集団のなかに残滓として存在していた職人的秩序がますます後退し労働者の孤立的な賃労働者化が進展してきた」という興味深い指摘を行っている（兵藤、一九七一・二九六）。すなわち徒弟制度という名の主従関係から輩出されてきた職人が減る一方で、賃労働者が急増するという矛盾した状況下に置かれた企業は、労働者との間に新たな関係を構築することに迫られていたのである。この点については前出の高橋義雄の論文からもうかがえる。労働者との間に「主従の関係を保たしめ両者の情誼的關係をして益々密接ならしむる」ための方途として、職工の自社内養成という直接的管理体制への転換がこの時期に企図されたが、その強化は逆に労使の対抗関係を深化させることにつながった。それによって以下のような結果がもたらされた、兵藤は冷徹に指摘する（兵藤、一九七一・二九六）。

まさにこのような情況のなかにおいて、経営の直接的管理体制が露わにしてくる労使の対抗関係を、『主従

の情誼』によつて、隠蔽しつつ、経営そのものを家族とする觀念のうちに、労働者をイデオロギー的に動員しようとするものであったといふ（傍点・金子）。

この指摘からは、「主従的情誼」によるイデオロギーを擬似的な家族としての企業に流し込むことで、一挙兩得的に對抗的な労使關係の解消を企てようとする労務管理的な意図がはつきりと見て取れる。雇用關係に「主従的情誼」としての「恩恵」「恩（温）情」などを説明原理として経営戦略に巧みに編み込み、労働者の動員を図るといふ家族主義の本音の思考は、労使關係の悪化を背景に登場してきたものである。

前記の見解は、間の議論との決定的な相違を意味している。それは兵藤に限ったことではない。

たとえば経済史の隅谷三喜男も日露戦争後の時期を労務管理の転換期と捉えて、そこに「契約的労使關係」から「家族主義的労使關係」へ、という推移を想定している。しかし隅谷においてもまた、この転換の過程で登場した家族主義的イデオロギーとして「恩恵主義あるいは温情主義と呼ばれるものが強調されたことにも示されるように、従来の主従關係的情誼論がいずれかといえば、主従の社会的な上下關係に力点がおかれていたのに対し、今や家族的情誼がもっぱら強調されるようになった」（隅谷、一九六五・三七一）（傍点・金子）というように、労務管理上の戦略的側面を冷静に述べるに留めている。彼にとつて「家族的情誼」とはあくまでも経営に直接関与する範囲内に限定された論点であり、むしろ意図的にか、祖先祭祀による家族と近代的な国家意識との結合を意図した家族国家観までも、ほぼ無批判に日本の経営の普遍性の中に組み入れようとする、儒教意識を基調とした間の論点は素通りされている。

経営家族主義という事象について、日本文化特殊論という理想主義的な思想と、現実的な経営管理の戦略的問題を直接リンクさせるのではなく、それぞれの時代的文脈に即した解釈に議論を留めようとする隅谷の自制的な学問姿勢を、筆者は支持するものである。

確かに情を交えない経営などあり得ないが、日本的にハイブリッド化された「温情主義」的な経営が人間関係で決定される不均等な仕事配分を生み出してきたこともまた事実である。

島田恒によれば、欧米では決められた仕事のみをし、決して他者の手助けをしないのは、そうすることが他者の仕事を奪うことに直結するからであり、そのため、「仕事の仕方を決める人と決められたとおり仕事をする人」とに分けられるという（島田、一九八六・四〇）。そのため、きっちりした作業標準とこれに基づく仕事の範囲が不可欠となり、結果として均等な仕事配分が可能になるとされる。島田の論は極めてモデル的な観が否めないが、そこにはこれまで考察してきた「奉仕 service」に向けた主体形成という点が浮き彫りにされている。対する日本においては「大体仕事の範囲の決め方からしてあいまいなことが多い。同じ職場では、仕事で結びつくとともに、人間関係で結びついていく。」（島田、九八六・四〇）。つまり、人間関係で決定されるゆえに仕事の範囲が曖昧となりがちであり、それが不均等な仕事の配分の要因となっていると指摘する訳である。この島田の指摘を机上の空論で終わらせてはならない。経営学的な新たな思考展開上、欧米との経営家族主義をめぐる認識の相違を暴き出すのではなく、むしろそこから平成不況という現状解決に向けた代案を提示しておくこともまた不可欠と考える。ここにこそ実践を志向しながら、ともすれば「セオリー・ジャングル」という状況に陥りがちな経営学の新たな可能性を見出すことができよう。

おわりに——経営家族主義からの解放は可能か——

本稿では、「経営家族主義」という曖昧な言葉で囲い込み、その自覚をうながすことなく不均等な仕事配分に陥りがちな状況を正当化する論理として適用されてきた「日本的経営」の実態を、ハイブリッド化された「経営家族主義」と

いう点から論じてきた。筆者は前稿（金子、二〇〇九c）において企業などへの個人のコミットメントのあり方とこれを内在化させる経営システムとして、「パノプティコン（自律・自立した個人による集団への主体的従属）」と「ピアプレッシャー（主体性無き個人による集団への消極的従属）」とに分け、前者を欧米、後者を日本に該当させる形で説明した。だが、事は後者から前者への移行だけで簡単に済ませられるものではない。なぜなら両者の間には個人という存在に対する認識をめぐる深い溝が存在しているからである。前者には「労働する主体」として覚醒し、その状況に対する「自己判断自己決断」の結果としてリスク（不確定な損失）をも積極的に受容する個人という意味が存するのに対し、後者には「リスク受容」を積極化させる個人という存在への認識が根本的に欠如している。すなわち職場の仲間同士でのミスの相互監視（現実的にはかばいあい）状況のもとで、リスク受容の主体としての個人は集団に埋没し、その成果（恩）に浴するか、否かをその関係性の範囲内に取り込まれているかについて異常なこだわりを抱きながらも、リスクの所在に対してのみは消極性を示す、あいまいで主体性の欠如した個人（アトム的な個）と化してしまっている。

不況下の現在、企業において自己を活かし得るか否かは、職場環境などどこで生きるかではなく、労働主体としての自己覚醒とその決断に対するリスク受容の姿勢如何に関わっているといっても過言ではなからう。この点は「責任」をめぐる意識形成という問題にそのまま直結する。政治哲学のI・バーリンの言を借用すれば、与えられた自由（個人の解放という）に対する責任の所在をめぐり、確信が与えられさえすれば是が非でもやり遂げるという責任の重さの自覚、それゆえのリスクという負債を恐れ、逃避してしまう「からの自由 freedom from」による「消極的な自由」ではなく、リスクを恐れずに主体的責任として自覚し、受容する「への自由 freedom to」、すなわち「積極的自由」への転換が不可欠となろう（バーリン、一九六九（一九七二）…三二七—三二五頁）。それには「リスク受容」を可能とする主体形成という点が課題として残される。だが、その前にまずは、「消極的な自由」、言い換えれば組織的なこだわりから生ずる「不自由さ」に留まっている現実を直視する必要がある。

そのために必要な措置として経済学のゲーム理論における「ミニマックス戦略」概念を援用した社会学の石川准によるリスク経営論は極めて示唆に富む。リスク回避という消極性による利害関係のあり方からは以下のような経営の方向性が想定される。

ミニマックス戦略とは、実践による期待値の計算が困難な際には「各選択がもたらし得る一番悪い結果だけを比較して、最悪を回避するようにプレイする……（中略）……言い換えれば、ハイリスク・ハイリターンの選択肢よりローリスク・ローリターンのそれを選ぶ」戦略的態度を指す（石川、一九九二・一〇二）。これを企業戦略の立案者や実践者の立場に援用してみると、立案者による選択実践の方向性は常に最悪の状況を避けて無難な「安全策」を取るように規定され、実践者はこれに対応しながら、あたかもゲームをするように実践を誘導するにすぎない。同様にこれら実践者たちの権力下で誘導される労働者たちも、ほとんどは事なかれ主義に甘んじて誘導されるがままゲーム・プレイする。日本の企業文化全体に蔓延するリスク回避の姿勢、つまり何も思い切ったことをせず、与えられた安定的な現状に甘んずるという消極的な姿勢は、企業が進めるミニマックス戦略とそれを受容せざるを得ない労働者との権力関係を温床としているのである。すなわち、主体的責任の意識形成のためには、先ずはローリスク・ローリターンという現状維持へと陥りがちな日本における経営家族主義的な現状を労使双方において自認することが不可欠なのである。この点を踏まえた上で、あえて火中の栗を拾うかのごとくリスクをおかしてでも最大限の利益を目的とした思い切ったハイリスク・ハイリターンを選択することで、グローバル化の時代を生き抜く上での新たな知による経営の方向性の模索が可能と思われる。

注

- (1) 間は、林癸未夫著『温情主義的施設』（警醒社、一九一九年）を出典としている。
- (2) 実際に間は、戦前の温情主義を「恩情主義」と一括している。
- (3) 地理学の阿部一は、対象への恣意的な関わりから発する愛のあり方をギリシア語のフィリアに該当させ、アガペの愛との区別を行っている（阿部、一九九二：四三七）。

参考文献（本文中に文献名を挙げたものは割愛）

- 阿部一、一九九二「訳者あとがき」イーファー・トゥアン『トポフィリア』せりか書房
- 石川准、一九九二『アイデンティティ・ゲーム——存在証明の社会学』新評論
- 岡実、一九一七『工場法論（増補改訂三版）』有斐閣
- 尾高邦雄、一九八四『日本の経営——その神話と現実』中公新書
- 金子毅、二〇〇九a「ねじ曲げられた機能主義」『口承文芸研究』第三二号、日本口承文芸学会
- 金子毅、二〇〇九b「平成一七年度〜平成一九年度科学研究費補助金基盤研究（C）セーフティ・ファーストをめぐる職業倫理の構築——米国における技術文化スローガンの創始——」
- 金子毅、二〇〇九c「企業の経営倫理にみる宗教的エートス」中牧弘允・日置弘一郎編『会社のなかの宗教——経営人類学の視

点——『東方出版

鐘紡営業部、一九二四『訓話集』第三卷

島田恒、一九八六『日本的経営の再出発——いまこそバーナード・その理論と展開』同友館

志村源太郎、一九〇七「工業組織と労働問題」『東洋経済新報』七月二五日号

莊田平五郎、一九一〇「工場法制定の理由如何」『東洋経済新報』三月五日号

隅谷三喜男、一九六五「労働運動の生成と推転」掛西光速編『日本経済史大系 近代』下巻、東京大学出版会

高橋義雄、一九〇七「労働者の暴動について」『東京経済雑誌』七月六日号

間宏、一九七一『日本的経営——集團主義の功罪』日経新書

間宏、一九七八『日本労務管理史研究』御茶の水書房

I・バーリン、一九六九（一九七一）『自由論』みすず書房

兵藤釗、一九七一『日本における労使関係の展開』東京大学出版会

H・フォード、一九二二（二〇〇〇、豊土栄訳）「ヘンリー・フォード時評」『ヘンリー・フォード著作集「下」』創栄社／三省

堂書店

J. Calvin, *Institution de la Religion Chrestienne, Librairie Honore Champion, Editeur, 1911*